

SELBSTMANAGEMENT

Wege aus dem täglichen Chaos

Ein Patentrezept zum Selbstmanagement gibt es nicht. Konventionelle Methoden sind erprobt und bewährt. Darüber hinaus sollten aber auf den jeweiligen Mitarbeiter und seine Arbeitsweise abgestimmte Lösungen erarbeitet werden.

Ein Seminarraum an einer Berufsakademie, an der junge angehende Führungskräfte auf künftige Aufgaben vorbereitet werden. Heute stehen Arbeits- und Zeitmanagementtechniken auf dem Stundenplan. Der Dozent erläutert gerade ein paar Tipps zum Thema „Umgang mit E-Mails“ und gibt die Empfehlung, auf keinen Fall häufiger als dreimal täglich den E-Mail-Eingang aufzurufen und zu bearbeiten. Ein Tipp, über den einige der jungen, angehenden Führungskräfte nur müde lächeln. Und das ansatzweise zu Recht.

Diese jungen Mitarbeiter gehören zur Generation Y. Eine Generation, die um das Jahr 2000 herum Teenager war. Das Y steht dabei für die Frage „Why?“. Diese jungen Menschen stellen alles infrage, haben neue Werte und Ziele. Sie sind mit einem Handy im Kindesalter, Facebook, WhatsApp und Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit aufgewachsen. Die traditionellen Zeitmanagement-Tipps passen für die „Digital Natives“ größtenteils nicht mehr. Sie können es nicht ernst nehmen, wenn ihnen jemand sagt, sie sollen ihre E-Mails in Blöcken abfragen. Schon gar nicht, wenn die hippe Smart-Watch am Handgelenk permanent über alle Neuigkeiten im privaten und beruflichen Netzwerk informiert.

Zeitmanagement – quo vadis?

Die Zeitmanagement-Seminare der letzten Jahre und die darin vermittelten Techniken waren bestimmt von einer Planungseuphorie. Alles ist machbar, wenn es vernünftig organisiert, wenn Zeitplansysteme effizient und akribisch eingesetzt werden, wenn Klarheit über Zielsetzungen, Prioritäten und Durchführung herrscht. Pareto-Prinzip, Eisenhower-Regel und ABC-Prioritäten wurde der absolute Vorrang eingeräumt und die Schriftlichkeit der Zeitplanung zum Dogma erhoben. Mittlerweile ist dieser Ansatz aufgeweicht worden und hat einer ganzheitlichen Sichtweise Platz gemacht. Die seit Langem propagierten und gelehrt Zeit-

managementtechniken sind dadurch nicht überflüssig geworden, sie haben nach wie vor ihre Berechtigung und Gültigkeit. Es gibt nur keine allgemeingültigen Regeln mehr. Jeder muss seinen ganz persönlichen Modus finden, der auf seinen Verhaltens- und Arbeitsstil abgestimmt ist.

Und hier gibt es drei Bereiche, die Auswirkungen auf die Beantwortung der Frage haben, welche Ansätze für mich wirkungsvoll und zielführend sind:



Meine Aufgabe und Tätigkeit

Meine Aufgaben, meine Stellenbeschreibung, also der „Zuschnitt meines Arbeitsplatzes“, macht dabei den Unterschied. Hat meine Tätigkeit hauptsächlich Führungs-, Projekt- oder Vertriebsaufgaben zum Inhalt? In unserer arbeitsteiligen Arbeitswelt kommen mitunter auch Kombinationen aus zwei oder sogar allen drei Aufgabengebieten vor. Entsprechend ergeben sich Anforderungen, wie ich mich selbst organisieren muss und wie ich die Kommunikation und Zusammenarbeit mit meinen beruflichen Partnern gestalte.

Meine bisher erworbenen Kompetenzen und meine Arbeitsweisen

Jeder von uns hat im Laufe der Jahre Kompetenzen und auch Gewohnheiten entwickelt, wie er die Anforderungen an



Bearbeitung von E-Mails, Meetings etc. – die effiziente Planung des Arbeitsalltags ist manchmal ein Balanceakt.

Bütefisch Marketing und Kommunikation

seinem Arbeitsplatz am besten meistern kann. Dabei geht es meist um die folgenden Fragen:

- > Wie kann ich wichtige von dringenden Aufgaben unterscheiden?
- > Wie verschaffe ich mir einen Überblick über das, was in den nächsten Tagen und Wochen zu tun ist?
- > Wie führe ich meinen Kalender? Wie plane ich meine Termine mit Kunden und Kollegen?
- > Wie Sorge ich für eine ausgewogene Work-Life-Balance? Wie schaffe ich es, dass Familie, Freunde und ich selbst nicht zu kurz kommen?
- > Wie bewältige ich die zunehmende Informationsflut aus E-Mails, Informationen auf Papier und Telefonaten?
- > Wie kann ich mir ein effizientes berufliches und privates Netzwerk aufbauen, das mir bei der Bewältigung meiner Aufgaben nützlich ist?
- > Wie kann ich meine eigene Kreativität immer wieder fördern, um innovativ zu arbeiten? Wie bleibe ich beim Umgang mit der Technik auf der Höhe der Zeit?
- > Wie schaffe ich es, Störungen, die meine Konzentrationsfähigkeit mindern, zu entgehen oder zumindest zu verringern?
- > Wie kann ich in unserer arbeitsteiligen Berufswelt Delegationsprozesse und die bilaterale Zusammenarbeit effizient gestalten?
- > Wie organisiere ich effizient Besprechungen und Zweier- oder Kundengespräche?
- > Wie kann ich mich selbst besser im Griff behalten und den eigenen „inneren Schweinehund“ an die Kette legen?

Mein individueller Verhaltensstil – das ist mal wieder typisch!

Jeder von uns hat seinen eigenen, individuellen Stil. Das Erkennen dieser individuellen Vorlieben und Gewohnheiten ist eine Voraussetzung für die Frage, wo

ich bei der Optimierung meines Selbstmanagements viel Energie und Willen aufwenden muss. Gut zu wissen, welche Dinge einem leicht von der Hand gehen und mit welchen Methoden und Techniken man wohl eher Schiffbruch erleiden wird.

Hierzu ein einfaches Beispiel: Nehmen wir einmal an, ich bin ein Typ, der gerne mit Zahlen, Daten und Fakten umgeht. Jemand, der in der Regel sehr akribisch und genau arbeitet. Der Arbeitsergebnisse lieber ein- oder zweimal überprüft, bevor er darüber redet. Jemand, der eher vorsichtig an neue Dinge herangeht und überwiegend logisch handelt. Wäre ich so, wie ich diesen Typen beschrieben habe, dann wäre ich ein ideales „Opfer“ für ein klassisches Zeitmanagement-Seminar. Begierig würde ich die Regeln zur Führung eines Tages-, Wochen- und Monatsplans in mich aufsaugen. An ABC-Prioritäten würde ich mich mit Sicherheit halten, komme, was da wolle. Allein das Setzen dieser Prioritäten würde mir etwas schwerer von der Hand gehen.

Und ich würde verdammt viel Zeit dafür brauchen, da ich alles ja sehr genau und akribisch mache und eher 120 Prozent plane, als mich mit 80 Prozent zufriedenzugeben.

Nehmen wir dann einmal zur Abwechslung an, ich bin ein eher geselliger Typ. Impulsiv, emotional, lebensfroh, optimistisch, kurzum ein sehr extrovertierter und menschenorientierter Zeit-

genosse. Nehmen wir weiter an, dass ich eine Abneigung gegen jeden Papierkram habe und mich stattdessen lieber mit den Menschen beschäftige. Jemand, der sich gerne ablenken lässt und bei einem Gespräch mit Freunden und Kollegen auch mal die Zeit vergisst. Auch mit dieser Beschreibung wäre ich wahrscheinlich ein idealer Typ für ein klassisches Zeitmanagementseminar, weil ich dem Trainer ständig als schlechtes Beispiel dienen könnte.

Und ich würde verdammt unglücklich mit meinem neuen elektronischen Zeitplaner und dem Management eines riesigen Projekts, was sich Tagesplan schimpft.

Die alltäglichen Sündenfälle

Schon aus diesen Beschreibungen wird deutlich, wo die Probleme des klassischen Zeitmanagements zu finden sind. Eine individuelle Selbstorganisation und modifizierte Regeln sind notwendig. Für viele Führungskräfte klingt das wie vom anderen Stern. Selbstorganisation? Und dann auch noch individuell? Zwei Fremdworte. Die Zeitsünden, die sie begehen, sind häufig dieselben:

Meines Erachtens der schlimmste Sündenfall (dem auch ich mich manchmal hingeebe): der Mangel an Selbstdisziplin. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Manager werden in den letzten Jahren den Druck nicht mehr los. Fusionen, Firmenverkäufe, wechselnde Teams, neue Aufgaben, schneller, schneller, schneller. Sie haben den Blick für das Wesentliche verloren und agieren wie ein Hamster im Rad. Auf der Strecke bleiben Kreativität, Lust an der Innovation, Spaß und Lebensfreude. Dabei haben die Führungskräfte in den letzten Jahren eine Menge unternommen, um ihr Pensum besser zu schaffen. Sie kauften Organizer mit hohem Einarbeitungsaufwand und Endgeräte wie Tablets, Notebooks und Smartphones (und dabei gibt das neueste iPhone auch Hinweise auf den Status des Besitzers), um letztlich resigniert festzustellen: Wir sind gehetzter denn je – und vielleicht ein wenig unglücklich. Es ist fast so wie in der Fabel vom Hasen und Igel: Man muss resigniert feststellen, dass man beim Zeitmanagement nicht Erster werden kann. Haben deshalb die traditionellen Ansätze und Methoden im Selbstmanagement versagt?

Zeitmanagement im Spagat

Von mir hören Sie an dieser Stelle ein klares und deutliches „Jein“. Auch hier liegt die Wahrheit wahrscheinlich in der Mitte. Das konventionelle Zeitmanagement hat nach wie vor seine Bedeutung. Die Methoden sind erprobt und bewährt. Zu starr angewandt führt es allerdings bei Menschen, die bestimmte Verhaltensmuster zeigen, andere Aufgaben haben oder wie unsere Generation Y

WENN SIE MEHR WISSEN WOLLEN



Gesser, Peter: Ganz einfach ... sich selbst managen-Bundle. 332 Seiten, Deutscher Sparkassenverlag 2013 Art.-Nr. 302 335 000 Preis: 52,90 Euro

Die Buchreihe „Ganz einfach... sich selbst managen“ besteht aus drei thematisch geschlossenen Bänden und wurde aus der Überarbeitung der zweibändigen Vorgängerreihe des Autors entwickelt. Jeder Band umfasst fünf Themenschwerpunkte. In den insgesamt 15 Modulen werden dem Leser alle Aspekte eines ganzheitlichen Selbstmanagements leicht verständlich und vor allem praxisorientiert nähergebracht. Auf diesem Weg erhält der Leser eine moderne und brauchbare Landkarte, die die Komplexität des Themas greifbar werden lässt. Neben den Quellenverweisen im Buch findet man darüber hinaus auf der Website des Autors (www.ganzeinfach.info) zahlreiche weitere Texte, Analysen und Formulare im Download.

Bei der im Sparkassenverlag erschienenen Buchreihe hat Peter Gesser einen besonderen Wert auf die vielen kleinen, praktischen Tipps in der technischen Umsetzung gelegt und geht auch detailliert auf die in unseren Unternehmen genutzten Softwarelösungen Lotus Notes und Microsoft Outlook ein. Anekdoten, unterhaltsame Storys aus der Sparkassenpraxis, Zitate, Checklisten, Selbsttests und Analysen runden die rein fachlichen Inhalte lesefreundlich und immer wieder überraschend ab, sodass der Leser nie den Eindruck hat, in einem reinen Fachbuch „unterwegs“ zu sein.

mit ganz anderen Erfahrungen aufgewachsen sind, nicht unbedingt zum gewünschten Erfolg. Die traditionellen Formen setzen zu einseitig aufs Funktionalisieren und suggerieren, dass wer nur effizient genug die Tagesaufgaben erledigt, auch die Kontrolle über sein Leben zurückgewänne. Irrtum: Viele Mitarbeiter und Führungskräfte sind zu Präzisionsuhren geworden und haben ihren inneren Kompass verloren. Zwar arbeiten sie wirtschaftlicher als früher. Aber deshalb auch effektiver?

Und was bleibt, wenn du mal gehst? Welche Bedürfnisse und Wünsche habe ich denn für mein Leben – beruflich und persönlich? Womit man am Ende einmal abtreten will und mit welchen hehren Zielen man angetreten ist, rutscht im Alltag nur allzu oft aus dem Blickfeld. Und – Hand aufs Herz – das sind dann die eigentlichen Prioritäten unseres Lebens. An diesen Prioritäten und nicht an dem, was andere uns aufbür-



Fünf Thesen zum neuen Selbstmanagement

Das „neue“ Zeitmanagement basiert auf fünf Grundthesen:

1. Wende die Grundtechniken des Selbstmanagements an, wo sie (dir) passen und hilfreich sind – das Führen einer Aktivitäten-Checkliste und eines elektronischen Kalenders dürfen nicht zum Selbstzweck werden.
2. Unterschiedliche Typen brauchen unterschiedliche Methoden. Das heißt, ich muss mein eigenes Verhalten kennen- sowie verstehen lernen und wissen, an welchen Stellen mir mein Verhaltensstil Vorteile bringt und an welchen Stellen ich aufpassen muss.
3. Sei sensibel für deine eigene Motivation. Nehme Signale frühzeitig wahr und ergreife ggf. Maßnahmen – love it, change it or leave it!
4. Begib dich regelmäßig auf den Kirchturm. Entwickle Lebensziele und Visionen und stelle die Prioritäten darauf ab.
5. Denke ganzheitlich und vernetzt. Berufliches und Privates lassen sich nicht trennen. Gehe bewusster damit um und berücksichtige das beim Setzen von Prioritäten.

den, sollte sich unser Umgang mit der Zeit ausrichten. Wir nehmen es viel zu oft in Kauf, dass die eigenen Ziele in Vergessenheit geraten, weil den Ansprüchen unseres Umfeldes Priorität eingeräumt wird. Und so wird die Kluft zwischen dem, womit wir unsere Tage verbringen, was wir erledigen, und dem, was eigentlich wichtig für uns ist, immer größer.

Menschen brauchen eine langfristige Strategie, die über das Tagesgeschäft (und auch über das Jahresgeschäft) hinausgeht. Basis kann nur eine Vision sein. Ziele, die sich jeder für sein Leben stecken sollte. Vielleicht auch ein klares Leitbild. Und in regelmäßigen Abständen die Reflexion mit der Frage: Welche der Aufgaben, die vor mir liegen, haben vor diesem Hintergrund welche Priorität?

Love it, change it or leave it!

Mit diesem Aspekt sehr eng verwoben ist der Blick auf die eigene Motivation. Dinge, die einem Spaß machen, gehen einem leicht von der Hand. Nahezu zwangsläufig steigt auch die Geschwindigkeit, mit der ich die Aufgabe erledige. Versuchen Sie einmal jemanden, dem seine Arbeit unglaublich viel Spaß macht, zur Langsamkeit zu erziehen. Sie werden scheitern, weil sich dieser Mensch auch nicht den Genuss entgehen oder schmälern lassen will. Sorgen Sie dafür, dass Sie Spaß mit und bei Ihrer Arbeit haben, und Sie werden mehr schaffen. Hier in Deutschland, wo man während der Dienstzeiten zum Lachen ins Archiv geht, wo man sich Erfolg hart erarbeiten muss und die Messung von Leistung sich an der Höhe der Überstunden orientiert, ein wahrhaft schwieriges Unterfangen.

Ganzheitlich und vernetzt denken

Ein letzter Punkt: Berufliches und Privates als eine Einheit sehen und gemeinsam betrachten. Der Business-Professor Stephen Covey rät, die

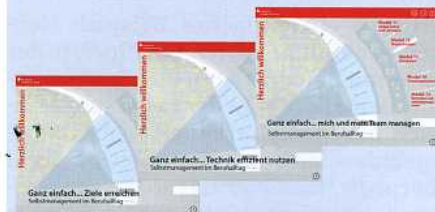
verschiedenen beruflichen und privaten Rollen zu reflektieren: Chef, Manager, Ehepartner, Vater, Mutter, Bruder oder Freund – aber auch Privatmensch mit eigenen Träumen und Wünschen nach persönlichem Wachstum. Der amerikanische Buchautor stellte bereits 1994 die konventionellen Zeitplansysteme in einen ganzheitlichen Zusammenhang. Er kritisiert, dass die meisten Menschen ihre unterschiedlichen Rollen wie voneinander getrennte Bereiche ihres Lebens begreifen. Entweder sind sie Privat- oder Berufsmenschen, Chefs oder Väter, Bereichsleiter oder Ehepartner. Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps, hört man auch bei uns. Ein folgenschwerer Irrtum. „In Wirklichkeit sind die unterschiedlichen Rollen Teile eines stark verwobenen Ganzen, in dem jeder Teil den anderen beeinflusst“, schreibt Covey. Die Berücksichtigung dieser Erkenntnis hat zur Folge, dass ich auch bei der Planung meiner lang- und mittelfristigen Ziele und somit natürlich auch beim täglichen Zeitmanagement diese Faktoren einbeziehen muss.

Ein Fazit? Nein – vielmehr ein Statement mit vielen kleinen Fragezeichen. Aber die Erkenntnis, dass es bei der Optimierung des eigenen Selbstmanagements keine Königswege, keine allgemeingültigen Lösungen gibt. In meinen Seminaren und Büchern finden sich an die 200 Tipps, Methoden und Vorgehensweisen, wie man sich selbst besser organisieren und managen kann. In meinen Praxisbegleitungen und Coachings habe ich häufig erfahren müssen, dass nicht alle Methoden zu jedem Arbeitsplatz, jedem Typen und jedem Erfahrungsschatz meiner Klienten passen. Deshalb gilt es zu forschen und auszuprobieren, zu analysieren und die richtigen Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Kurzum: sein eigenes, individuelles Selbstmanagement immer wieder neu zu erfinden.

Peter Gesser
Marl

WENN SIE MEHR WISSEN WOLLEN

**Neuer Online-Kurs
„Selbstmanagement im
Berufsalltag“ auf s-win**



Mit Beginn des Jahres 2015 haben sich neue Möglichkeiten eröffnet, Selbstmanagement-Strategien zu erwerben und anschließend in der Berufspraxis zu verankern. Das modular aufgebaute Programm fokussiert die Buchinhalte (siehe Kasten Seite 25) auf die Zielgruppen

- > Führungskräfte,
- > Vertriebskräfte sowie
- > Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Projekten.

Die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer durchlaufen zu Beginn eine Analyse des Ist-Zustands, die – bezogen auf die jeweiligen Aufgaben und Kompetenzen – in konkrete Lernempfehlungen mündet. Es folgt je nach Analyseergebnis und persönlicher Zielsetzung die selbstständige Bearbeitung der drei multimedialen WBTs

- > „Ziele erreichen“,
- > „Technik effizient nutzen“ und
- > „Mich und mein Team managen“.

Multimediale Elemente wie Video, Audio und Screenanimationen sorgen für Nachhaltigkeit und fördern die praktische Umsetzung. So werden z.B. die Möglichkeiten von Lotus Notes bzw. Outlook nicht umständlich in Textform beschrieben, sondern der Bildschirm verwandelt sich in eine animierte Programmoberfläche mit Audiokommentaren. Auf diese Weise wird relevantes Wissen gut und sicher aufgebaut.

In den Kursablauf sind zwei Gruppen-Chats mit dem Kurstutor Peter Gesser und den weiteren Teilnehmern integriert sowie zwei individuelle Kurz-Coaching-Sequenzen zwischen Tutor und jedem einzelnen Kursteilnehmer. In dem sechswöchigen Bearbeitungszeitraum wird darauf hingearbeitet, dass angestrebte Verhaltensänderungen – im Sinne eines Transfers – in den Berufsalltag integriert werden. Hierzu werden zusätzliche Materialien und ein individueller Arbeitsauftrag zum Download angeboten.

Weitere Informationen sowie Testzugänge für 14 Tage unter: www.s-win.de



Gut gemanagt: der Autor beim Videodreh für den Online-Kurs auf s-win

DSV